



Revista Científica "Visión de Futuro"

ISSN: 1669-7634

revistacientifica@fce.una.edu.ar

Universidad Nacional de Misiones  
Argentina

Montoya Agudelo, César Alveiro; Boyero Saavedra, Martín Ramiro  
EL CRM COMO HERRAMIENTA PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ORGANIZACIÓN  
Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 17, núm. 1, enero-junio, 2013, pp. 130-151  
Universidad Nacional de Misiones  
Misiones, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935480005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# EL CRM COMO HERRAMIENTA PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ORGANIZACIÓN

## CRM AS A TOOL FOR CUSTOMER SERVICE IN THE ORGANIZATION

**Montoya Agudelo, César Alveiro**

Institución Universitaria CEIPA  
Medellín, Antioquia, Colombia  
[Montoyacesar2006@gmail.com](mailto:Montoyacesar2006@gmail.com)

**Boyero Saavedra, Martín Ramiro**

Universidad Nacional de Colombia  
Medellín, Antioquia, Colombia  
[martinboyero@yahoo.com](mailto:martinboyero@yahoo.com)

Fecha de recepción: 13/09/12 - Fecha de aprobación: 16/11/12

### RESUMEN

El servicio constituye la experiencia fundamental en la que tiene lugar el contacto entre la organización y el cliente. De la forma adecuada como se efectúe esta relación, depende la conservación o pérdida de un cliente. Es imperativo por tanto que las organizaciones visualicen el servicio como el elemento esencial en el que radica el sentido mismo de su existencia y pertinencia.

El servicio en la organización busca esencialmente satisfacer aquellas necesidades que presenta el cliente, es por ello que puede afirmarse entonces que la ausencia de demanda de servicios no le permite a las organizaciones desarrollar proyectos que giren en torno a ello.

Frente al servicio como factor esencial en la organización, diversas herramientas han sido desarrolladas con el fin de que haya un mejoramiento continuo en la satisfacción de las necesidades de los clientes, una de ellas es el CRM (Customer Relationship Management) que en este artículo se presenta como una herramienta importante para generar impacto en los servicios que presta la organización.

**PALABRAS CLAVE:** CRM; Servicio al Cliente; Calidad del Servicio.

### ABSTRACT

The service is the fundamental experience that takes place in the contact between the organization and the customer. From the adequately perform of this relationship depends re-

tention or loss of a customer. Therefore, it is imperative that organizations visualize the service as the essential element in which lies the very meaning of their existence and relevance.

The service in the organization essentially seeks to satisfy those needs that the client has, which is why we can say then that the lack of demand for services does not allow organizations to develop projects that revolve around it.

Taking in count the service as an essential factor in the organization, various tools have been developed in order to have a continuous improvement in meeting the needs of customers, one of which is the CRM (Customer Relationship Management) that in this article is presented as an important tool to make an impact on the services provided by the organization.

**KEYWORDS:** CRM; Customer Service; Quality of Service.

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas exitosas del siglo XXI se destacan por tener un amplio conocimiento de los clientes en el que conjugan la información de éstos con el entendimiento del ser detrás de cada transacción de servicio prestado. Algunas organizaciones se han apresurado a realizar grandes inversiones en tecnologías que les permiten hacer un seguimiento al patrón transaccional frente a los clientes. Ahora bien, cuando ese impulso inicial tiene una reducción, es decir, si ya no hay inversión en desarrollo tecnológico, la organización termina con una gran bodega de datos de sus clientes sin una mayor comprensión de éstos como seres que exigen cada día mayor calidad y mayor seguimiento.

Por otro lado, aquellas empresas que se han destacado por su calidad en el servicio y su inversión en el desarrollo de herramientas que le permiten tener un mayor acercamiento a sus clientes, son instituciones exitosas que establecen que es mucho más importante conocer a sus consumidores que reunir solo información transaccional de sus acciones. Es preciso pues que las organizaciones consideren y den mayor valor a la persona que hay detrás de la transacción, es decir, es fundamental que se haga un registro de las acciones desarrolladas por lo clientes en la negociaciones y de las interacciones que se tengan con el servicio. Las organizaciones que realizan un examen exhaustivo a tal información humana podrán tener una mayor comprensión y gran posibilidad de predecir como es el comportamiento de los clientes, sin necesidad de tener mayor intervención de tecnología

para la recolección, distribución y conocimiento generado a partir de las transacciones.

Ahora bien, desde la década de los 90's se habla del CRM como una herramienta que posibilita que se tenga a disposición mejor y más información sobre los clientes. Un aspecto a destacar es que todo negocio precisa de eficiencia en sus procesos y de eficacia en el desempeño, lo anterior requiere que el personal identifique y entienda aquellos factores complejos que de una u otra forma afectan tanto las ventas, como el mercadeo y la entrega de los servicios.

Las empresas deben tener presente que esa idea de que las relaciones con los clientes pueden ser administradas por el proveedor o el vendedor es un mito, pues ningún cliente ha de dejar de lado tanto el deseo como la posibilidad de ejercer control de sus relaciones a la hora de llevar a cabo un negocio, puesto que ellos no quieren ser administrados, sólo escuchados, entendidos, servidos y cuidados como elementos fundamentales para la existencia de la organización.

## **DESARROLLO**

### **1. Servicio al cliente**

Aquella actividad de interrelación que ofrece un suministrador con el propósito de que un cliente obtenga un producto o servicio, tanto en el momento como en el lugar preciso y donde se asegure un uso correcto del mismo, es lo que se denomina como servicio al cliente. Éste constituye el elemento a través del cual toda organización consigue el grado de diferenciación con respecto a otras organizaciones que ofrecen servicios similares, esta singularidad no es sólo es lograda a través de la oferta de un producto bien diseñado – de hecho este estándar de calidad es lo mínimo que el público espera- sino que debe conseguirse a través de la optimización de aquellos otros factores que intervienen en el proceso de satisfacción del cliente. El CRM constituye una herramienta que integra coherentemente dichos factores con el fin de optimizar la prestación del servicio.

Hasta hace algunos años, las empresas enfocaban sus esfuerzos sólo en la producción, hoy ese pensar se ha cambiado y se ha visto el servicio como un elemento primordial que garantiza el posicionamiento de toda organización.

Por su parte, Duque Márquez (2010) pone a disposición Diez Mandamientos de la Atención al Cliente, que si fueran aplicados a las empresas y ajustados a su plan estratégico, podrían posicionar a sus clientes por encima de todo. De acuerdo a lo anterior,

puede establecerse que:

1. El cliente está por encima de todo y debe estar presente antes que nada.
2. No hay nada imposible cuando se quiere, aunque los clientes en ocasiones soliciten cosas casi imposibles que las organizaciones con ganas pueden conseguir con tal de satisfacer al cliente.
3. Es preciso cumplir con todo lo prometido. No es conveniente que las organizaciones actúen con engaños para efectuar ventas o retener clientes.
4. La mejor manera de satisfacer un cliente es darle mucho más de lo que espera; todo cliente siente satisfacción al recibir mucho más de lo que necesita y ello se logra gracias al conocimiento que se tenga de sus necesidades y deseos.
5. El cliente siempre percibirá los factores diferenciales de la organización con respecto a otras que ofrecen productos o servicios similares y es el personal de contacto directo con los clientes quien tiene un mayor compromiso puesto que de él depende que el cliente regrese o no quiera volver jamás.
6. Fracasar en un punto es sinónimo de fracasar en todo. El cumplimiento de todo y el control de ello no es garantía de calidad si se falla en el tiempo de entrega, en el proceso de empaque o en la información suministrada.
7. La insatisfacción de un empleado en su puesto de trabajo genera clientes totalmente insatisfechos. Si los empleados no sienten satisfacción en su desempeño no puede garantizarse que se satisfaga al cliente externo, es por ello que deben desarrollarse políticas de bienestar laboral y motivacionales, que se traduzcan finalmente en el éxito de las estrategias de marketing implementadas por la organización.
8. Quien juzga sobre la calidad del servicio es el cliente, ellos son quienes en su mente y sentir califican si el servicio es bueno o malo, si regresa o no.
9. Ser muy bueno en el servicio no es suficiente pues siempre es preciso mejorar; el cumplimiento de las metas en el servicio y la satisfacción de los consumidores debe ir acompañado del planteamiento de nuevos objetivos dado que la competencia no da tregua.
10. Al momento de satisfacer un cliente, toda la organización es un equipo pues todos trabajan de forma conjunta para la satisfacción del cliente en todo sentido. (Duque Márquez, 2010).

Ahora bien, es preciso tener presente que la no transmisión y comunicación de dichos principios implica que la organización no tiene un enfoque hacia el servicio y ello se podría sustentar bajo la idea de que aquello que no se lee o no se repite, no puede ser incorporado

y por tanto es poco factible que sea convertido en un hábito.

Hoy pueden encontrarse frases llenas de valor sobre el servicio al cliente como por ejemplo: el cliente es el rey, el cliente siempre tiene la razón, lo primero son los clientes, entre otras. El mundo empresarial está lleno de algo que no es bueno para el cumplimiento de sus objetivos: clientes que están descontentos por los servicios o productos. No es cuestión de tratar sólo con clientes que quieren gastar dinero ya sea de forma grupal o individual, tampoco se trata de clientes que son víctimas de nimiedades y meras faltas de educación, por el contrario, se trata de clientes que de una u otra manera tienen que soportar tanto incompetencias así como mala gestión de todo tipo, que en definitiva tendrán como resultado final una ausencia total de un servicio satisfactorio. (Berry, L., 2007).

Un buen servicio constituye un factor clave mediante el cual –tal como se entiende el ciclo comercial- un cliente potencial, que inicialmente no está interesado en forma particular por un producto o servicio de la organización, se convierte en un comprador eventual y hasta en un cliente habitual que incorpora en su vida los productos que ofrece dicha organización.

Hoy en día puede afirmarse que el servicio al cliente se transformó en un modelo para la administración de las relaciones que se tienen con los clientes, es por lo anterior que Iván Mazo afirma que: “la cultura del servicio está constituida por todos aquellos elementos que representan valor en el desempeño”. [Mazo, 2007, p.137]<sup>(1)</sup>. Ahora bien, según la afirmación presentada por Mazo nacen entonces cuestionamientos importantes como ¿hay una real conciencia por parte de las empresas de que en la actualidad el servicio va mucho más allá de una simple atención que sólo está en la mente del empleado que la brinda? Y ¿hay en las empresas una real adaptación de los procesos y los comportamientos que les permitirían quedarse en el corazón de sus clientes?.

El término servicio ha sido tan usado por tanto tiempo que podría decirse que ya se está desgastando y muchas organizaciones lo dan por supuesto, con lo cual muchas de ellas poco lo cumplen y ello se debe a la falta de disposición de ir más allá en la satisfacción de los clientes. Al respecto, Mazo afirma que existen siete motivos por los cuales los servicios en el entorno empresarial son deficientes:

- “Somos malos clientes y nos merecemos malos servicios
- Pésima administración de la insatisfacción del cliente lo que aumenta el mal servicio
- La dedicación al servicio es directamente proporcional al volumen de los negocios
- Los empleados pagan caro por sus errores de servicios
- La ausencia de una definición específica de servicio para la empresa

- El servicio no se ha aplicado como un conocimiento organizacional sino personal
- La actitud de indiferencia por parte de las empresas” [Mazo, 2006, p. 19]<sup>(2)</sup>.

Podría identificarse en diversas empresas dichos comportamientos que tendrían como resultado el fracaso. Ahora bien, pueden encontrarse casos en los que pese a la buena voluntad de la organización, existen factores que pueden imposibilitar la prestación de un buen servicio debido al mismo cliente. Uno de ellos es lo que Mazo Mejía denomina como el cliente dictador: “las empresas les tienen miedo a los clientes y ellos lo saben. Al fin y al cabo lo único que importa es que el cliente compre y si eso se logra, hay que aguantarle muchas de sus salidas en falso, incluyendo su cinismo, sus amenazas y sus respuestas temperamentales.” [Mazo, 2006, p. 60]<sup>(3)</sup>.

Ahora bien, podría decirse que un cliente actúa como dictador si:

- Hay chantaje a la organización frente a la competencia.
- Existen devoluciones que salen de los parámetros establecidos inicialmente.
- Si hace la cancelación de los pedidos cada que lo desee sin justificación.
- Por las diversas exigencias exageradas de las condiciones comerciales establecidas.
- Exige descuentos extemporáneos.
- Hay abuso en la denominación de cliente frente a los empleados y por tal se atropellan.
- Exagera mentiras para que el proveedor sea quien asuma el mal uso del producto.

Un aspecto a destacar es que la aplicación de los servicios siempre ha estado presente en las diferentes organizaciones, ésta debe abarcar a todo el personal cuyo trabajo está en contacto con los clientes. Es importante destacar que cada organización diseña sus propias estrategias orientadoras para la satisfacción de su razón de ser, es decir, sus clientes, convirtiéndolas en parte de su cultura organizacional. (Serna Gómez, H., 1999).

## **2. Qué es y para qué sirve el CRM**

El CRM (Customer Relationship Management), o la Gestión de las relaciones con el cliente, es una herramienta que permite que haya un conocimiento estratégico de los clientes y sus preferencias, así como un manejo eficiente de la información de ellos dentro de la organización, con el firme propósito de que pueda haber un desarrollo adecuado de todos los procesos internos que estén representados en la capacidad de retroalimentación y

medición de resultados de los negocios. Ahora bien, el CRM permite que haya una visión integrada de los clientes a través de toda la organización. Un aspecto a destacar es que carece de gran importancia si el CRM está o no basado en tecnología, o si es una colección de fuentes no formales, siempre y cuando la organización esté en la capacidad de recolectar, organizar, compartir y aplicar la información que ha recolectado, lo que constituye verdaderamente el reto que tiene la empresa. En el siguiente gráfico, se presenta la pretensión del CRM:



**Figura 1. Función del CRM**  
**Fuente:** Elaboración Propia

Podría decirse que una de las inquietudes que más preocupa a los directivos de las organizaciones es el servicio al cliente, pues tienen conciencia de que esta acción es la que lleva a la organización al verdadero éxito y constituye la acción diferenciadora que la hace competitiva frente a sus pares, gracias al desarrollo de estrategias. Ahora bien, como ya se ha dicho anteriormente, el CRM se convirtió en aquel modelo que le permite a las empresas materializar las estrategias diseñadas para el servicio, en la medida que constituye un esquema de negocio cuyo objetivo se fundamenta en la selección, atracción, retención y desarrollo de los clientes con el fin de maximizar su valor a un largo plazo.

Lo planteado anteriormente permite deducir que tanto los proveedores, como consultores y la empresa en general redactan desde sus convicciones su propia versión de lo que es realmente el servicio al cliente, teniendo presente que el CRM ha decantado un mercado desde tres tipos de definiciones:

- Centrada totalmente en la tecnología: la cual puede surgir de la latente necesidad de los vendedores de posicionar sus productos y que frecuentemente da respuesta sistemática a problemas centrados en la administración de las relaciones con los clientes.
- Centrada en el ciclo de vida del cliente: esto ha surgido del interés de todos los usuarios de CRM de hacer una descripción de una nueva posibilidad de negocio o serie de competencias focalizadas en el ciclo de vida del cliente, dejando de lado el producto.



Generalmente, dicho ciclo de vida incluye cuatro factores importantes como son: la atracción, la transacción, el servicio y el mejoramiento. Habitualmente, en las grandes empresas las áreas que tienen interacción con los clientes en alguna de sus fases de atención pueden presentar algunas variaciones y por tanto puede que no haya una coordinación u optimización de los servicios y los recursos. Ahora bien, la definición del ciclo de vida del cliente para el CRM se entiende como aquella habilidad de interacción fluida con el cliente o el mercado.

- Centrada en estrategias: su pretensión es que haya una liberación del término CRM de cualquier tipo de tecnología, y en un menor grado, de las técnicas empleadas para la administración de clientes. Dicha definición entiende el CRM como el conjunto de técnicas usadas para la competición exitosa en el mercado y la generación de un valor para todos los accionistas de la compañía. (Greenberg, P., 2003).

El CRM puede constituirse en una estrategia de negocio enfocada hacia el logro de una nueva ventaja competitiva a un largo plazo, gracias a la entrega óptima de valor al cliente y a la misma obtención de valor que tiene un negocio de manera simultánea. En la actualidad, muchas empresas en Argentina y en el ámbito latinoamericano aplican el CRM con experiencias exitosas, una de ellas obedece a los laboratorios farmacéuticos Genfar S.A., compañía que desde hace algunos años empezó a implementar un sistema denominado CRM SalesLogix y el complemento móvil llamado Mind SMS, para sus procesos de Ventas y Servicio al Cliente. Con este proyecto se establecieron objetivos específicos relacionados con una mejor atención a los clientes y a la población de médicos que constituye un factor clave de este mercado. Entre los resultados exitosos de la aplicación del este proyecto en Genfar S.A., se encuentran:

“Diariamente el asesor comercial realiza, al menos, una sincronización para actualizar la información en el sistema central y recibir actualizaciones de la información de su territorio y de otros aspectos necesarios para cumplir sus funciones. Los pedidos de clientes son enviados de manera ágil y oportuna, de tal forma que la cadena de suministro de Genfar se ha podido acelerar, mejorando el nivel de servicio al cliente Genfar cuenta hoy en día con una cobertura del 100% del país (Colombia) logrando que el 95% de los pedidos de los clientes directos sean tomados a través de los dispositivos móviles (PDA's), logrando reducir significativamente la función de re-digitar pedidos en el sistema transaccional [Mind, 2010, consultada el 25/11/2012.](<sup>4</sup>).

“Ha logrado reducir significativamente los tiempos de toma de pedido y entrega a los clientes directos, logrando en muchos casos entregar el mismo DIA a las pocas horas de la toma del pedido Genfar está dando un gran apoyo a sus distribuidores, logrando integrar la información de Genfar con datos en los sistemas de información de los distribuidores, para que conozcan oportunamente las necesidades de transferencias a

los clientes finales, es decir clientes indirectos de Genfar” [Mind, 2010, consultada el 25/11/2012]<sup>(6)</sup>.

De la experiencia de Genfar S.A con el CRM, es posible inferir una estrategia de servicio fundamentada en dos premisas:

- Aquello que mida las actividades que estén enfocadas hacia el cliente y que tiene el potencial para medir todas las actividades generadoras de valor; la tecnología en sí ya no se constituye en una ventaja competitiva pues ha sido reemplazada por esa capacidad de obtención, retención y mejoramiento de las relaciones de la organización con sus clientes. Ahora bien, el potencial de medición del CRM representa claramente una manera de entendimiento para la administración de todas aquellas actividades que tienen que ver con los clientes.
- La segunda premisa se fundamenta en que el uso de la tecnología agiliza las relaciones existentes y realizadas por diferentes medios, pero considerando que a largo plazo podría convertirse en una desventaja debido a sus altos costes. Un aspecto importante a destacar es que el entendimiento del comportamiento, tanto del pasado como del futuro, es clave para que haya una ventaja competitiva, teniendo presente que cuando las empresas no tienen un excelente desempeño en el área de servicio al cliente están abocadas al fracaso. (Sánchez Carvajal, J. H., 2011).

Hoy se podría afirmar que los componentes más importantes de la economía son la información y el servicio que se brinde al cliente. De acuerdo a lo anterior, nace el CRM como el punto de intersección entre ambos componentes con el objetivo de permitir, desde el punto del análisis de todo negocio, que se pueda capturar de manera efectiva información útil para que cualquier funcionario de la organización pueda dar respuesta a ese ciclo de vida del cliente durante y después de su relación con la empresa, en tal sentido que se le pueda realizar al cliente un seguimiento como elemento fundamental en la existencia de la organización.

Para aquellas organizaciones que no hacen un análisis detallado del costo-beneficio de procesos, de tipos de clientes, del marco regulatorio y económico, la aplicación del CRM puede convertirse en una herramienta costosa. Ahora bien, el CRM tiene como pretensión que haya una visión integradora de los clientes bajo cinco funciones esenciales: la integración de una visión completa del cliente; su segmentación estratégica; la formulación, personalización y diferenciación de propuestas de valor; una comunicación de la propuesta

de valor personalizada y un sistema de entrega y comunicación que soporta la relación y la transacción. (Sánchez Carvajal, J. H., 2011).

Tal estrategia de negocio, presentada anteriormente, tiene una orientación a cualquier tipo de organización, es decir, no importa su tamaño o su dedicación pues su objetivo está en la búsqueda constante de nuevos clientes y en la conservación de los actuales, con el firme propósito de que haya garantía de que su aplicación sea clave para el desarrollo y la competitividad organizacional.

Mazo Mejía (2007), sostiene que las razones por las cuales es esquivo el éxito de la aplicación del CRM es porque existe:

- Confusión: debido a que muchas organizaciones adquieren la tecnología, pero no la filosofía.
- Entrega total de la responsabilidad para su implementación al área de informática de la organización: las directivas asumen que la ejecución del CRM es responsabilidad exclusiva del departamento de Sistema por ser una herramienta que recurre al uso de la tecnología, sin caer en cuenta de que éste departamento sólo tiene una visión parcial de todo el negocio de la organización y que dicha implementación debe ser una actividad que involucre a todas las áreas de la empresa.
- Desinterés y falta de compromiso por parte de la alta gerencia: es preciso que para que el CRM cumpla con su cometido, la alta gerencia de la organización asuma un alto compromiso para lograr cambios de enfoque de los productos hacia los clientes.
- Mirada sólo hacia el interior: cuando las organizaciones centran su mirada sólo en su interior, hacen que el desarrollo de sus acciones sean complicadas pues toda su atención está centralizada en sus productos y no en sus clientes, teniendo como resultado inercia organizacional e intereses personales. Con gran frecuencia se ha establecido que las altas directivas prefieren mirar al interior de la organización y no ven a los clientes con tanto interés como ellos mismos.
- El sistema no es usado: cuando hay éxito en su implementación, los usuarios no asimilan e interiorizan el cambio y no hacen uso de la información para la toma de decisiones estratégicas debido a que la gestión del cambio no ha sido manejada de la forma más adecuada. En virtud de esto, la capacitación y el trabajo en equipo debe ser una acción continua.

- Ausencia de calidad en los datos: este es uno de los problemas que debe enfrentar principalmente la organización, pues la columna vertebral del CRM es la información y si esta no tiene calidad, no se podrá tener éxito. Un aspecto a destacar es que la estandarización de la información es un aspecto clave para darle un adecuado manejo, lo cual podrá verse reflejado en el logro de métodos de captura homogéneos que permitan que cada dato que sea ingresado a la organización se vincule directamente con una visión de CRM.
- Trabajo dividido: la división de los procesos que están asociados a los clientes siguen siendo una constante en su ejecución por parte de los diferentes departamentos de la organización, lo que impide que evolucione el beneficio de retroalimentación entre departamentos.
- Creer que CRM se constituye en un programa de fidelización o de cúmulo de puntos: el programa de puntos se constituye en una herramienta táctica que si bien busca medir cómo es el comportamiento de compras de los clientes, por sí sola no genera ningún valor. Ahora bien, como herramienta brinda un apoyo a la gestión del CRM para aquellas organizaciones que no tienen relación contractual con cualquier cliente.
- Proyecto a largo plazo: muchas organizaciones tienen la creencia de que la aplicación del CRM debe dar resultados a corto plazo, sin tener una visión a mediano y largo plazo.
- Definición de horizonte: algunas de las iniciativas del CRM no son congruentes con las expectativas trazadas, así pues es probable que dichas expectativas no se hallen ponderadas en relación con los recursos para llevarlas a cabo y que por tanto queden limitadas, entre otras cosas, por la ausencia de personal suficiente para realizarlas, o que por el contrario la inversión de recursos exceda los objetivos pretendidos generando ineficientes acciones sobredimensionadas.

### 3. Fundamentos del CRM

Cuando se asume el CRM como una filosofía de negocio, hay un comportamiento empresarial definido hacia los cambios de pensamiento preciso orientado hacia los clientes.

El CRM se constituye en una estrategia que busca aprender sobre todas las necesidades y comportamientos de los clientes, con el firme propósito de establecer relaciones más estrechas con ellos. Ahora bien, tales relaciones son el corazón de un negocio exitoso. Por su parte, puede establecerse que el CRM tiene un gran componente

tecnológico, pero es un verdadero error pensar esta estrategia en términos exclusivamente técnicos. Es por lo anterior que la manera más sencilla de pensar la herramienta CRM es viéndola como un proceso que contribuye a la reunión de elementos de información acerca de los clientes, el mercado, las ventas, las respuestas, la efectividad y las tendencias que podrá tener el mercado. Es por lo anterior, que César Jaramillo proponen que el CRM es una herramienta que provee funcionalidades como:

**Tabla 1. Procesos del CRM**

Módulo	Funcionalidades
<b>Mercadeo</b>	Construcción de la base de datos Perfilación y segmentación Ejecución de campañas relacionales Envío de correos directos y e-mails personalizados Administración de primeros contactos Calificación de clientes potenciales Administración de material promocional ROI de mercadeo relacional
<b>Ventas</b>	Administración de cuentas y contactos (clientes, prospectos, competidores, socios de negocios, etc) Administración de la Fuerza de ventas Administración de Objetivos o cuotas Consumo masivo Planes de visitas o ruterios Registro de información transaccional (Inventarios, Precios, Pedidos, Recaudos, etc.) Productos o servicios complejos Administración de cotizaciones y propuestas (oportunidades) Automatización de procesos de venta Pronósticos
<b>Servicio al Cliente</b>	Call Center Quejas y Reclamos Administración de contratos de servicio Trabajo en campo (field service) Portales de auto-asistencia para los clientes

**Fuente:** Jaramillo, C. (2009). Herramientas tecnológicas para iniciativas CRM: Mercadeo ventas y servicio al cliente. <http://mind.com.co/herramientas-tecnologicas-para-iniciativas-crm/> [consultada el 25/11/2012]

#### 4. Factores críticos de éxito

Entre los factores críticos de éxito que pueden resultar de la implementación de la herramienta CRM, pueden destacarse:

- Que la organización cuente con una fuerza de ventas entrenada y caracterizada por su proactividad.
- Tener convencimiento de los beneficios y especialmente de la fuerza de ventas que tendrá la organización.
- Vincular de manera directa la fuerza de ventas en el desarrollo del proyecto.
- Realizar un enfoque del sistema de manera gradual, en tal sentido que sea posible refinarlo durante su implementación.
- Replantear el programa de capacitación cada vez que se requiera.
- Aplicar siempre las 4 pes: planeación, personas, procesos y plataforma tecnológica.

## 5. ¿Qué debe entregarse con el CRM?

Con la implementación del CRM se busca que éste pueda ayudar a la organización a usar de una mejor manera los recursos tecnológicos y humanos, con el propósito de obtener de la mejor manera un entendimiento del comportamiento de los clientes y su valor. De acuerdo a lo anterior, podría decirse entonces que con la implementación exitosa del CRM, la organización logrará:

- Brindar un servicio más efectivo para sus clientes.
- Realizar ventas cruzadas de manera más eficiente.
- Concluir negocios de manera más vertiginosa.
- Simplificar todos los procesos relacionados con el marketing y las ventas.
- Evolución de las ventas.
- Disminución de costos.
- Fidelidad de los clientes.
- Crecimiento significativo de las transacciones.
- Aumento sustancial de las compras.
- Call center más eficiente.
- Desarrollo de la rentabilidad.

De manera sintética, la información que se genera con el CRM debe usarse para la simplificación y alineación de los procesos organizacionales y el fortalecimiento de otras áreas de negocio, como por ejemplo ventas, mercadeo y servicios, con el fin de que haya mayor rentabilidad y disminución de los costos.

Con frecuencia, las empresas son excelentes para determinar su desempeño financiero; sin embargo en general no son muy buenas determinando cómo administrar sus clientes. El entendimiento de la efectividad en la administración de los clientes, la definición de la proposición del valor, la incorporación del personal adecuado y el entendimiento del impacto de los medios y las comunicaciones son la clave para llegar al lugar en el que se encuentran las empresas de clase mundial. Ahora bien, todos los clientes se constituyen en uno de los activos más relevantes de la organización y el CRM es quien asegura que dicho activo sea apalancado de la mejor manera por la optimización de todas las interacciones, tanto de las ventas, como del mercadeo y del servicio mismo. Finalmente, todo depende del entendimiento de la manera como se comporta el consumidor y de qué tanto se puede

aprovechar este entendimiento para su beneficio.

## **6. ¿De qué manera se puede implantar con éxito un CRM?**

Para alcanzar éxito en la implementación del CRM, las organizaciones deben tener presente algunos elementos claves como:

- Dividir el proyecto CRM en partes administrables, es decir, se deben estructurar y diseñar programas pilotos al igual que se deben definir puntos de control a corto plazo. Debe darse inicio con un proyecto piloto en el cual se involucren todas las áreas administrativas que sean necesarias, éste debe ser lo suficientemente pequeño y lo suficientemente flexible para que durante el camino, puedan realizarse los ajustes precisos, pues el CRM no debe verse como un proceso lineal.
- Tener claridad en que tales planes incluyan una arquitectura que sea escalable.
- No rechazar la cantidad de información que puede llegar a la organización, teniendo presente que si a futuro es indispensable realizar una expansión del sistema, con aquella se pueda garantizar su realización.

Realizar un análisis cuidadoso de los datos que se reunirán y se almacenarán, pues la tendencia natural es la de tomar y almacenar cada dato que llega a la organización. El almacenamiento de datos inútiles se constituye en una pérdida tanto de tiempo como de dinero.

- El conocimiento de que los clientes son individuales y que en consecuencia se debe responder a sus necesidades apropiadamente.

Tener claridad de que la información de los clientes provea una visión valiosa para el relacionamiento con ellos. ¿De qué manera?

- Administración de los datos de manera meticulosa, es decir, es preciso tener claro que la organización debe tener una visión integral del cliente mediante la cual se tenga conciencia del valor de la información que enriquecerá toda iniciativa de cara al cliente.
- Capacidad de análisis poderosa que potencialice la información histórica y de tiempo real.
- Establecer procesos y usar herramientas administrativas que sean adaptables a todas las necesidades de los clientes.
- Desarrollar modelos de soluciones que integren tanto el mercado, como los datos y las estrategias creativas con la tecnología CRM.



Ahora bien, para dar inicio a la aplicación de la herramienta CRM es necesario responder a unas preguntas básicas con el propósito de tener claridad sobre el cuándo y el cómo se debe abordar el CRM, con el fin de que se puedan alcanzar sus grandes beneficios. Tales cuestionamientos son:

- “¿Es estratégica?
- ¿Dónde duele?
- ¿Es necesaria información perfecta?
- ¿Hacia dónde ir después de aquí?” [Tobón Quintero, 2004, p. 92]<sup>(6)</sup>.

Es necesario, de igual manera, identificar cuáles son aquellas actividades críticas que se deben adelantar antes de pensar en un proyecto CRM:

- Hacer una adaptación desde un enfoque pragmático y disciplinado del CRM.
- Hacer una estructuración a los proyectos.
- Que haya una definición del enfoque de la herramienta.

Por su parte, el éxito que se obtiene con la implementación del CRM se fundamenta en la definición de unos objetivos modestos, los cuales servirán de trampolín para la solución de problemas adicionales y relativamente reducidos en su alcance. Dichos objetivos están encaminados a:

- Direccionar toda la inversión que se le ha hecho al proyecto de implementación para que se den soluciones a todos los inconvenientes detectados dentro del ciclo relacionado con los clientes. Dicha acción puede constituirse desde la segmentación y selección de los clientes, hasta la realización de aquellas actividades desarrolladas al interior de la organización para que éstos consuman más los productos o servicios que se ofrecen.
- Aceptar los beneficios que trae el convencimiento de que la herramienta CRM es sinónimo de creación de una empresa en un tiempo real.
- Hacer uso del CRM en tiempo real exclusivamente para aquellas situaciones relacionadas con algunos problemas con los clientes, resolviendo éstos a través del suministro de datos e información sin errores.
- Contar con estrategias para el mejoramiento de las relaciones con los clientes, las cuales deben ser optimizadas y perfeccionadas con anticipación a las circunstancias adversas.



## **7. Desarrollo de indicadores en el CRM**

Muchas de las decepciones con el CRM vienen marcadas por la falta de una definición clara de aquello que se está esperando de éste y del cómo se debe medir. Para que las organizaciones puedan evaluar si su implementación tuvo éxito, deben responder a interrogantes como: ¿Qué ha aprendido la organización?, ¿Qué se ha mejorado y que se mejorará?, ¿Qué se ha actualizado en la organización?, ¿Qué se está mejorando?, ¿Qué cosas aun siguen igual?, ¿Qué tanto se está centrado en los clientes? Probablemente las respuestas a éstos interrogantes podrían generar sorpresas en la organización.

Por su parte, es posible establecer que los indicadores en la gestión de los clientes pueden ser un elemento fundamental para la orientación de las estrategias y ello se debe a que permiten que se detecte aquello que está bien o mal, al igual que si tales conformidades o inconformidades son compartidas y asimiladas por todos los miembros de la organización, con el fin de poder brindar un apoyo sustancial a la gerencia en el mejoramiento de los procesos.

Hacer medición del CRM es una acción compleja, en la cual se puede hacer uso de un sistema de indicadores que pueden ir desde lo estratégico hasta lo operacional. La construcción y puesta en marcha de tales sistemas debe depender del horizonte de planeación, de los cambios del mercado, del marco estratégico y de los objetivos de negocio que ha establecido la organización, y del grado de impacto de la solución CRM en las empresas y en los clientes. Por otro lado, el cómo se crea y se obtiene beneficio del conocimiento de los clientes será una cuestión debatida y por tanto, todos los indicadores podrán ser susceptibles de cuestionamientos.

Para las organizaciones, la incorporación de herramientas tecnológicas que den solución a sus problemas se ha constituido en parte esencial de su desarrollo, siendo esto un verdadero valor empresarial. Ahora bien, las organizaciones deben estar en capacidad de poder realizar una medición adecuada de todas las actividades que están relacionadas con los clientes, con el propósito de darle un direccionamiento adecuado a los programas de CRM. Por otro lado, es preciso clarificar que tal medición puede darse a través de múltiples parámetros y por medio de diferentes medios lo que la convierte en una acción no muy sencilla, por ejemplo, hoy en día los clientes contactan a las organizaciones haciendo uso de variadas herramientas digitales e interactivas.

La manera en que se encuentran organizadas las empresas actualmente, es decir, ya sea por líneas de producción no es suficiente para sacar el máximo provecho a todas

aquellas oportunidades y actividades que tienen relación con los clientes. Según lo anterior, podría establecerse entonces que lo ideal es que todas las empresas enfoquen todas sus actividades hacia los clientes y no hacia los productos, o que en su defecto, mínimamente implementen nuevas formas para medir las actividades de cara al cliente.

Según lo anterior, se podría plantear la siguiente pregunta: ¿por qué hacer uso de indicadores entonces?, la respuesta a tal interrogante se fundamenta en que para administrar de manera efectiva, es necesario hacer una medición. Y es por ello que para medir el uso de la herramienta CRM se debe tener presente que su fundamentación está basada en:

“Influenciar o validar la toma de decisiones sobre la administración de las relaciones. Según los estilos internos de decisión, los modelos utilizados para la medición son: retorno a la inversión, beneficios o activos intangibles, valoración competitiva, orientación al valor, y experiencia e instinto. Las empresas suelen adoptar más de uno de estos estilos de manera consciente o inconsciente.

Guiar actividades o estrategias actuales. Los sistemas de medición también son utilizados para informar y guiar acerca de las actividades corrientes relacionadas con los clientes. Con esto deciden cuales estrategias adoptar y apoyan las tareas rutinarias de los empleados de contacto o administrativos” [Tobón Quintero, 2004, p. 95]<sup>(7)</sup>.

Es importante señalar que los modelos de medición utilizados deben incluir: el comportamiento de clientes, la gestión de activos de ellos y el desempeño de marca, el mercadeo, la fuerza de las ventas, los centros de servicios, la cadena de abastecimiento y la página web, entre otros. Ahora bien, como las interacciones que tienen las organizaciones con sus clientes son variadas, dichas mediciones van a tener como característica su heterogeneidad. Por otra parte, los anteriores modelos pueden tener un enfoque directo y los procesos generadores de valor que entreguen productos o servicios hacia el exterior, es decir, hacia el cliente y su comportamiento.

La complejidad del proceso de medición del CRM estriba en ir más allá del hecho de evaluar solamente el comportamiento o la percepción que se tiene de los clientes. En consecuencia, el control de las actividades internas permite ir más allá de aquellas que tienen un impacto directo hacia el cliente y deben incluir, por ejemplo, la medición de los atributos específicos de lo que un producto o servicio involucra tanto en los proveedores como en los mismos socios del negocio. Y ¿Qué debe medir el CRM? Con esta herramienta se deben ponderar todas aquellas actividades de la organización que tienen relación con los clientes, tanto en su comportamiento como percepción.

El Balanced Scorecard, propuesto por Robert Kaplan y Norman Norton, nació como

una herramienta núcleo del sistema de gestión estratégico de muchas empresas a nivel mundial. El objetivo del Balanced Scorecard es traducir las estrategias organizacionales en cuatro perspectivas: cliente, negocio interno, innovación y aprendizaje, y perspectiva financiera; las cuales están sustentadas en un grupo de objetivos estratégicos que implican una cadena de indicadores de gestión, en metas y en iniciativas. (Montoya Agudelo, et al. 2011).

La primera perspectiva desarrollada por Kaplan y Norton, la del cliente, puede tener un apoyo significativo en el CRM. Ahora bien, mientras los indicadores referidos a los clientes se discuten en el Balanced Scorecard, en el CRM incluye además las mediciones de los niveles inferiores de abstracción. Los constantes replanteamientos de las estrategias hacia los clientes pueden ser aplicados bajo las soluciones tecnológicas del CRM ya que permiten la ejecución de forma digital de tales estrategias.

No es común que haya una medición de los mecanismos que fueron utilizados para la creación del conocimiento de los clientes, ni mucho menos de los mecanismos que generaron las estrategias para con ellos, sin embargo el CRM permite visualizar y analizar los resultados de tales estrategias, convirtiéndolos en indicadores futuros de desempeño financiero para la organización. Potencialmente puede extenderse el CRM para medir qué tan frecuente y acertadamente se revisan y se reformulan las estrategias de clientes, permitiendo así:

Predecir estados futuros: para anticipar todas las necesidades establecidas por los clientes, se recurre a la herramienta CRM que permite vislumbrar un cliente futuro o los mismos estados del mercado. Del mismo modo, esta herramienta posibilita el mejoramiento del diseño de los productos o la construcción de los mismos por medio de una asistencia más precisa con los clientes. Ahora bien, gracias a los avances de la tecnología, es posible rescatar un conjunto de datos que puede representar todo el comportamiento del mercado, resultando de ello una mejor visión de las organizaciones sobre éste y sobre los clientes. Según lo anterior, las empresas deben moldear o reconfigurar sus condiciones internas en relación a las condiciones variables del entorno, pues de ello depende su grado de pertinencia y asertividad como elementos claves de la competitividad organizacional.

- Confusión en la medición del CRM: de forma general puede decirse que los factores más relevantes que han contribuido a la complejidad en el uso de los indicadores son:

- Existencia de diversos canales para el intercambio de información o para la entrega misma de los productos o servicios hacia los clientes.
- Diferenciación entre las unidades de negocio de la organización, de los productos y de los servicios que van a generar procesos humanos y metodológicos desconectados.
- Mayor integración de datos y procesos entre las compañías de la cadena de valor.
- Diferencias en los estilos de toma de decisiones relacionadas con los clientes.
- Diferencias en los objetivos del sistema de medición.

## 8. Posibles errores en el proyecto CRM

Entre algunos de los errores en los que se puede incurrir durante la implementación de la herramienta CRM, pueden destacarse los siguientes:

- Convertir al CRM en una herramienta fija para pulir todo el desempeño en los márgenes de la organización.
- Asumir la tecnología como único elemento que da beneficio. En el CRM se deben desarrollar estrategias orientadoras, disciplinarias y con un alto compromiso con la organización, pues no es sólo cuestión del tamaño de la plataforma, sino de los servicios.
- Ausencia clara de estrategias orientadas hacia los clientes, al igual que una estructura organizacional precisa para brindar apoyo.

Ahora bien, es preciso que se desarrollen algunas actividades de validación que es necesario tener presentes antes de aplicar la herramienta CRM. Se debe iniciar definiendo el tipo de información que se requiere de los clientes y cuál es su destino final. Posteriormente, debe evaluarse la forma en que llega la información de los clientes a la organización, al igual que el dónde y el cómo está almacenada y lo más importante, el cómo se utiliza en la actualidad.

## CONCLUSIÓN

El análisis de la conceptualización del CRM determina cuales son los aspectos estratégicos que pueden aplicarse a los servicios ofrecidos en las organizaciones, pues los clientes se constituyen en el elemento fundamental para el desarrollo organizacional y por tal deben ser el objetivo hacia el que se enfoquen todas las energías para su satisfacción.

Una de las principales inquietudes de toda organización es el tema del servicio al cliente y ello se debe a que constituye un aspecto fundamental para el éxito organizacional, independiente de la actividad comercial desempeñada. En este sentido, el servicio al cliente se convierte en ese elemento diferenciador de la empresa para el logro de una fidelización de sus clientes y para la atracción de unos nuevos.

Es por lo anterior que se recurre a la herramienta CRM que no debe ser implementada hasta tanto no se tenga claridad sobre quienes son realmente los clientes de la organización, cual es el direccionamiento que se tiene planeado y cuál es la pretensión que se tiene con la información diversa que llega a la empresa.

Finalmente, puede decirse que el CRM se traduce en una experiencia fundamental para el contacto con los clientes, razón por la cual no puede visualizársele sólo como una cuestión limitada hacia la obtención de un buen producto o de una excelente comunicación. Es preciso entonces entender el mapa de vida de los clientes, de sus necesidades para generar impactos ya sea con el producto o servicio. Cuando la organización le da un verdadero valor al cliente, no permite que éste invierta demasiado tiempo para que le den soluciones a sus problemas. Es preciso entonces que el cliente obtenga satisfacción con cada contacto que tenga con la empresa, de forma que sea posible un espacio de experiencias exitosas que permitan la construcción de relaciones verdaderas entre cliente y organización.

## REFERENCIAS

- (1) MAZO MEJÍA, I. (2007). Hablemos claro sobre el servicio. Medellín, José Alvear Sanín, p. 137.
- (2) MAZO MEJÍA, I. (2006). El precio: don del servicio. Medellín, Iván Mazo Mejía, p. 19.
- (3) MAZO MEJÍA, I. (2006). El precio: don del servicio. Medellín, Iván Mazo Mejía, p. 60.
- (4) MING (2010). Genfar S. A. – Proyecto CRM SalesLogix: implementación de la estrategia de SFA con SalesLogix CRM. Disponible en <http://mind.com.co/genfar-s-a-proyecto-crm-saleslogix/> [consultada el 25/11/2012].
- (5) MING (2010). Genfar S. A. – Proyecto CRM SalesLogix: implementación de la estrategia de SFA con SalesLogix CRM. Disponible en <http://mind.com.co/genfar-s-a-proyecto-crm-saleslogix/> [consultada el 25/11/2012].

(6) TOBÓN QUINTERO, D. A. (2004). Propuesta de un modelo para desarrollar relaciones significativas con los clientes (huéspedes) actuales de una empresa de riesgos profesionales colombiana, utilizando la filosofía CRM en conjunto con una adecuada gestión del medio ambiente. Tesis de Maestría en Administración no publicada. Cali, Universidad de ICESI, Facultad de Administración, p. 92.

(7) TOBÓN QUINTERO, D. A. (2004). Propuesta de un modelo para desarrollar relaciones significativas con los clientes (huéspedes) actuales de una empresa de riesgos profesionales colombiana, utilizando la filosofía CRM en conjunto con una adecuada gestión del medio ambiente. Tesis de Maestría en Administración no publicada. Cali, Universidad de ICESI, Facultad de Administración, p. 95.

## BIBLIOGRAFÍA

BERRY, L. (2007). Un buen servicio ya no basta. Bogotá, Ed. Versalles.

DUQUE MÁRQUEZ, I. (2010). Los 10 mandamientos del servicio al cliente. Disponible en <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7729504> [consultada el 1/08/12].

GREENBERG, P. (2003). CRM: gestión de relaciones con los clientes. Bogotá, McGraw-Hill.

JARAMILLO, C. (2009). Herramientas tecnológicas para iniciativas CRM: Mercadeo ventas y servicio al cliente. Disponible en <http://mind.com.co/herramientas-tecnologicas-para-iniciativas-crm/> [consultada el 25/11/2012].

MAZO MEJÍA, I. (2006). El precio: don del servicio. Medellín, Iván Mazo Mejía

MAZO MEJÍA, I. (2007). Hablemos claro sobre el servicio. Medellín, José Alvear Sanín.

MONTOYA AGUDELO, C. A. et. al. "El Balanced Scorecard como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario". *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 2011, Volumen 34, N° 1.

SÁNCHEZ CARVAJAL, J. H. (2011). Sistema de gestión de relación con los clientes (CRM) sobre la plataforma de ERP SIMTEX de Colors S. A. Medellín Colombia. Tesis de especialización en Ingeniería de Software no publicada. Medellín, Universidad de Medellín, Facultad de Ingeniería.

SERNA GÓMEZ, H. (1999). Servicio al cliente: métodos de auditoría y medición. Medellín, 3R editores.

TOBÓN QUINTERO, D. A. (2004). Propuesta de un modelo para desarrollar relaciones significativas con los clientes (huéspedes) actuales de una empresa de riesgos

profesionales colombiana, utilizando la filosofía CRM en conjunto con una adecuada gestión del medio ambiente. Tesis de Maestría en Administración no publicada. Cali, Universidad de ICESI, Facultad de Administración.